

## 1.11 財務

＜2003年度に設定した目標＞

1. 第3次中長期経営計画に基づく財政計画に沿って教育研究環境の充実を図る。
2. 教育研究活動を支援するための寄付金、受託研究費、学外共同研究費等の外部資金、文部科学省科学研究費等の増加を図る。
3. 費用対効果を向上させるための事業・業務の見直しや経費削減に向けた取り組みを進める。
4. 引き続き学院経営の効率化を図るため、事業評価制度の導入等監査機能の充実を図る。
5. 財務関係比率の中で、特に重要と思われる「消費支出比率」「教研経費比率」「人件費比率」等の項目については、学生数が同規模以上の主要な私立大学の平均的レベル以上となるよう努める。具体的には、第3次中長期経営計画の最終年度となる2012年度には、「消費支出比率88%以下」「教研経費比率30%以上」「人件費比率50%未満」の達成を目指す。

### 【評価項目 16-0-1】 教育研究と財政（中・長期財政計画）

- （必須要素）教育研究目的・目標を具体的に実現する上で必要な財政基盤（もしくは配分予算）の充実度
- （必須要素）中・長期的な財政計画と総合将来計画（もしくは中・長期の教育研究計画）との関連性、適切性
- （選択要素）教育研究の十全な遂行と財政確保の両立を図るための仕組みの導入状況

#### （現状の説明）

第1次・第2次中長期計画は、各8年スパンでの収支バランスを重視し、収入（特に教育充実費）に見合う施設設備の整備が中心であり、フロー管理型であった。第3次中長期経営計画ではフローを勘案しつつも、「永続的な教育研究環境の維持・発展」のため、財政基盤強化に向けたストック管理型とすべく検討中である。

この第3次中長期経営計画（2005年度～2012年度）は、2003年2月に決定された「21世紀初頭の関西学院基本構想」に基づくものである。基本構想と中長期経営計画の関係は、基本構想に示されているビジョンの具体的な行動計画を定めたアクションプログラム（基本構想実施計画）のもと、学院本部、大学、高中部、全学共用部門がそれぞれ策定した個別施策を法人全体の計画としてまとめたものである。

第2次中長期計画（1997年度～2004年度）の最終年度である2004年度の教育・研究活動において特筆すべき事項としては、本学最初の専門職大学院である司法研究科の開設、二番目の専門職大学院となる経営戦略研究科の設置が認可されたことなどがあげられる。また、西宮上ヶ原キャンパスに隣接する上ヶ原山田町の土地（56,991㎡）を取得したことにより、西宮上ヶ原キャンパスの最大のネックであったキャンパスの狭隘化解消が可能となった。

このような状況のもとでの2004年度の学院の財政状況を2003年度との比較で見ると、消費収支計算書上、帰属収入は930百万円（3.7%）増加し、基本金組入額は1,610百万円

(30.3%) 減少したため、消費収入の合計では2,540百万円(12.7%)の増加となった。一方、消費支出は1,130百万円(5.0%)増加した。その結果、当年度消費支出超過額は1,410百万円減少して1,071百万円となり、翌年度に繰り越される消費支出超過額は4,466百万円となった。消費収支差額については、1998年度から2000年度まではプラスであったが、2001年度以降マイナスとなった。その額も2001年度848百万円、2002年度1,036百万円、2003年度2,481百万円と年々増加し、2004年度は若干回復したものの1,071百万円となっている。また、2004年度帰属収支差額(帰属収入-消費支出)は2,624百万円であり、帰属収入に占める割合は10.0%である。

2004年度末の資産合計は、前年度に比べ542百万円増の109,253百万円となった。これは主に上ヶ原山田町の土地取得、図書購入等によるものである。固定負債は702百万円減の10,060百万円、流動負債は1,381百万円減の7,145百万円となり、負債総額は前年度比2,803百万円減の17,205百万円となった。また、基本金は3,696百万円組入れることにより、96,514百万円となった。この結果、翌年度繰越消費支出超過額は4,466百万円となった。ただし、「翌会計年度以後の会計年度において基本金への組入れを行うことになる金額」が6,966百万円あるため、この基本金未組入額を加えた実質的な支出超過額は11,432百万円となっている。

<消費収支 推移表(2000年度～2004年度)>

(単位：千円)

	2000年度	2001年度	2002年度	2003年度	2004年度
帰属収入合計	24,253,410	24,802,320	25,528,481	25,365,830	26,296,253
△基本金組入額	△4,139,975	△4,097,826	△4,826,426	△5,305,284	△3,695,766
消費収入合計	20,113,435	20,704,494	20,702,055	20,060,546	22,600,487
消費支出合計	19,622,586	21,552,804	21,738,190	22,541,083	23,671,427
当年度消費収支差額	490,849	△848,310	△1,036,135	△2,480,537	△1,070,940
前年度繰越消費収支差額	479,050	969,899	121,589	△914,546	△3,395,083
翌年度繰越消費収支差額	969,899	121,589	△914,546	△3,395,083	△4,466,023
帰属収入比率	4.0%	0.5%	△3.6%	△13.4%	△17.0%
帰属収支差額	4,630,824	3,249,516	3,790,291	2,824,747	2,624,826
帰属収支比率	19.1%	13.1%	14.8%	11.1%	10.0%
翌年度繰越消費収支差額 帰属収入合計	4.0%	0.5%	△3.6%	△13.4%	△17.0%

注1) 帰属収入比率=翌年度繰越消費収支差額/帰属収入

注2) 帰属収支差額=帰属収入-消費支出

注3) 帰属収支比率=帰属収支差額/帰属収入

(点検・評価の結果)

翌年度繰越消費支出超過額は、ここ数年増加傾向にある。これは、繰り上げ返済を含む有利子負債の削減を積極的に行ってきたことや、司法研究科の開設、経営戦略研究科の開設準備といった社会的ニーズへの対応による支出増加が原因である。そのため、各部ガイド額一律5%カット等の経費削減額を上回る支出超過額となった。

本来ならば2004年度を最終年度とする第2次中長期計画に続き、2005年度～2012年度

までの第3次中長期経営計画が2004年度中には策定され、2005年度からはそれに基づく財政計画も既に策定されていなければならない時期である。しかし、現在、西宮上ヶ原キャンパス、神戸三田キャンパス双方にまたがるランドデザインの検討が行われており、その結果が第3次中長期経営計画に密接に関連している。そのため、第3次中長期経営計画については早急に策定すべく検討を行っている段階である。

(2005年10月14日開催第636回理事会において「第3次中長期経営計画」を策定)

(改善の具体的方策)

2004年度末現在の翌年度に繰り越される消費支出超過額は4,466百万円であることは、前述のとおりである。これを徐々にでも解消するためには、現時点での財政見通しを踏まえ、2005年10月頃までに策定される第3次中長期経営計画に従って新たな展開を進めるほか、重点事業への予算配分を充実させることを基本に置き、増収策、経費削減策等健全な財政基盤整備に向けての方策を策定する。具体的には、帰属収支比率の15%確保を最終目標に、当面(第3次中長期経営計画年度中)は帰属収支差額40億円確保を目指す。

【評価項目 16-0-2】外部資金等

(必須要素) 文部科学省科学研究費、外部資金(寄附金、受託研究費、共同研究費など)の受け入れ状況と件数・額の適切性

(現状の説明)

文部科学省科学研究費補助金を始めとする外部資金の受入状況は、科学研究費補助金185百万円、寄付研究29百万円、受託研究34百万円、学外共同研究25百万円、学外団体助成7百万円の総計280百万円である。科学研究費補助金は、前年度に比較して13件、27百万円増加しており、2000年度との比較においては、件数で1.8倍、金額で2.4倍となっている。一方、受託研究は25百万円、学外共同研究は28百万円前年度から減少している。

その他の外部資金獲得策として、教育振興会(関西学院教育の趣旨に賛同し、その教育施設の整備、研究助成、学生生徒の福祉の向上に協力して財政的援助をすることを目的とするために設けられた)は在学する学生・生徒の保護者・保証人等を対象として「関西学院教育研究等振興募金事業」を行っている。2004年度は、個人・法人等から合計288百万円の募金を得た。

<外部資金等導入状況(2000年度～2004年度)>

(単位:千円)

	2000年度		2001年度		2002年度		2003年度		2004年度	
	件数	金額								
文部科学省科学研究費補助金	49	77,500	52	109,300	60	129,100	75	157,602	88	185,000
学術研究振興資金(日本私立学校振興・共済事業団)	1	3,000	-	-	1	2,500	1	2,410	-	-
寄付研究	-	-	10	7,050	26	27,350	16	12,730	29	29,270
受託研究	28	39,083	17	3,771	22	39,513	29	58,521	21	33,543
学外共同研究	4	5,250	5	3,500	7	73,414	10	53,234	15	25,085
学外団体研究助成	-	-	-	-	2	17,430	4	23,000	2	7,100
内訳										
産業技術研究助成事業助成金(NEDO)	-	-	-	-	1	14,430	1	16,900	-	-
厚生労働科学研究費補助金	-	-	-	-	1	3,000	2	4,400	2	7,100
厚生労働省がん研究助成	-	-	-	-	-	-	1	1,700	-	-
合 計	82	124,833	84	123,621	118	289,307	135	307,497	155	279,998

### (点検・評価の結果)

大学間の競争がますます激しくなるなか、教育・研究の一層の向上と、施設設備の充実を図るためには、健全な財政基盤を維持することが必要である。そのためには、学生生徒等納付金に頼った収入体質を改編することも必要である。その方策の一つとして、研究活動を活性化させるための外部研究資金の導入、産官学連携・研究交流の推進および支援等を目的として、2002年に研究推進機構を開設した。研究推進機構の開設により、科学研究費補助金への応募奨励、政府等機関の各種補助金への応募促進、企業・研究機関等との共同研究や受託研究のより一層の推進など、学外研究資金の拡大を図っている。また、寄付金については、現在の社会情勢から厳しい状況にあることは事実であるが、募金事業の募集方法や募集対象等、抜本的な見直しが必要である。

### (改善の具体的方策)

学費以外の収入財源の増収を図る方策として、外部研究資金獲得および社会連携をこれまで以上に推進するために、研究推進機構の充実を図るとともに、補助金についても、さらなる獲得に向けて、学長室、財務部、総務部等の関連部署の連携を強化し、状況の変化に迅速に対応できる体制を検討、構築する。また、寄付金獲得に向け、教育振興会の組織改編等を行うなど具体的戦略の策定・実施に取り組む。

### 【評価項目 16-0-3】 予算編成

(選択要素) 予算編成過程における執行機関と審議機関の役割の明確化

### (現状の説明)

予算は以下の過程を経て編成される。

1. 理事長の提示した「予算編成方針案」を、予算編成検討会での検討を経て、理事会において審議・承認
2. 予算編成方針に基づくガイド額（諸活動を維持するために必要な経常的経費に充当できる額を計算単位ごとにあらかじめ提示する金額）等の検討を経て、予算会議において予算編成方針の説明、ガイド額を提示
3. 予算責任者は、事業計画ごとの必要経費をとらえて、予算申請（仮申請、本申請）
4. 申請に基づき、事業計画の調査・調整を行い、予算原案を作成
5. 予算編成検討会、予算会議において、予算原案の検討、審議
6. 予算1次内示を受け、計画変更等による追加申請
7. 追加申請について、調査・調整、原案作成、原案の検討、審議の過程を経る
8. 理事会において、予算案の審議・承認
9. 法人評議員会において予算案の同意を得た後、予算単位へ通知

### (点検・評価の結果)

かつては財務部主導で行われていた予算編成を改めた「新たな予算編成方式」では、各部署の事業計画をより効果的に実施するために、各事業計画の整合性を保ち、順位付けを

行うシステムの整備が必要となった。そのため、大学・高中・法人の各部局に対応すべき計画調整機関（統括担当部局）を設け、より効率性の高い予算編成を目指した。

現時点では、縦割り組織の壁が完全には取り除けず、当初期待した効果は未だ十分に現れていない。

#### （改善の具体的方策）

学院の将来像を実現するための中長期経営計画に基づく財政見通しを立て、これをもとに単年度の収支予算書を作成し、人件費、施設設備費、経費等に充当できる額を提示し、さらに重点政策を明らかにするために予算編成方針を提示している。予算編成方針にうたわれた重点政策に基づき、予算編成の際の順位付を行える他、これまで十分であるとは言いが難かった理事長・学長のガバナンスの確立に向けて検討を進める。

#### 【評価項目 16-0-4】 予算の配分と執行

- （必須要素） 予算配分と執行のプロセスの明確性、透明性、適切性
- （選択要素） 予算執行に伴う効果を分析・検証する仕組みの導入状況

#### （現状の説明）

従来は形態別（勘定科目別）管理ではなく、各業務あるいは事業計画を一定の基準により目的別に整理し、その目的別に予算管理を行っている。従って、予算申請、執行管理、成果報告も目的別に行っている。予算執行に際しては、「何のための事業計画であるか」が重要である点から、形態別の流用範囲を拡大し、従来以上の弾力的な運用を可能としている。

予算責任者は、事業計画ごとに必要経費を算出し、固定的で経常的な経費および部局運営費を「一般事業費」として申請する。一般事業費の場合、この申請額がガイド額内であれば、原則として申請額が予算額となる。予算単位、計算単位が自主的に個々の事業を見直し、既存事業のスクラップにより確保した財源を、新規事業に充当することは妨げない。また、予算編成方針に基づく政策的経費、および原則として100万円以上の新規事業計画等は「特別事業費」として申請する。

また、現行の予算制度においては、ガイド額の範囲で各部局の自由な裁量の元での予算執行を可能としているが、その分、不適切な執行にどのように対処していくかが課題であった。その解決策として、会計監査をはじめ、業務監査、制度監査等を行うために理事長直轄の組織として内部監査室を2004年4月に設置した。

#### （点検・評価の結果）

各事業計画の実施にあたっては、スクラップ・アンド・ビルドの考えを継続し、新規事業は既存事業を見直すことにより、財源を自力捻出することを原則としているが、各部署とも既得権の意識が根強く浸透しており、これが弊害となって既存事業の見直しが予想以上に進んでいない。学校法人の「一度スタートさせた事業は原則的に廃止出来ない」体質から抜け出さなければ、スクラップ・アンド・ビルドは不可能である。

### (改善の具体的方策)

極力経費の節減をはかり、効果的かつ適正な予算執行のために、各部課が事前に目標を設定し、事業終了後その達成度を、必要性、費用対効果、改善改革の面から自己評価する「事業評価制度」を、2005年度予算から一部の事業計画を対象として試行的導入を開始する。さらに、対象事業を拡大するとともに、数年後には評価結果を予算配分にも連携させる予定である。この制度で各事業の見直しが活発化すると考えている。

### 【評価項目 16-0-5】 財務監査

(必須要素) アカウンタビリティの履行状況を検証するシステムの導入状況

(必須要素) 監査システムのその運用の適切性

### (現状の説明)

監査は、監事、監査法人および内部監査室がそれぞれの立場を堅持しながら協力して、三様監査を実施している。

監事による監査は、私立学校法、寄付行為および監査内規にもとづき、監事全員(4名)が理事会、評議員会に出席し、また、監事会議を開催し、学校法人の業務および財産の状況について監査を行っている。監事会議のうち年2回は、監事、監査法人、内部監査室および法人の経営責任者も出席して合同会議を開催し、年度末決算および9月末中間決算の監査を行っている。その結果、2004年度の業務および財産の状況について監査報告書が作成され、理事会、評議員会に提出された。

監査法人による監査は、私立学校振興助成法にもとづく監査報告を行うため、計算書類について監査を行っている。

内部監査室による監査は、内部監査規程および内部監査実施要領にもとづき、経理の誤謬、脱漏を防止するとともに、業務を適正に把握することにより、被監査部局に対する指摘・提言等を通じて、経営の効率化および業務の活性化を行いやすくするため、理事長直属の組織として監査を行っている。

この他、2005年度予算から、事業評価制度の試行的導入を実施し、一部事業計画を対象として、事業評価調書の様式および実施要領を提示し、関係部局に協力を要請している。関係部局からは事前に事業目標が提出され、予算を執行している。

### (点検・評価の結果)

監査機能の充実については、内部監査室が2004年4月に開設したこともあり、監事、監査法人および内部監査室が連携・協力し、効率的な監査システムを確立しつつある。

監事による2004年度監査報告書については、学校法人の業務および財産の状況について、必要な監査手続きを実施した結果、意見表明のための合理的な基礎を得て作成され提出された。

内部監査による指摘・提言事項については、理事長から被監査部局および関係部局に対し、検討を要請し回答を求め、すでに改善され実行に移っている項目もある。

### (改善の具体的方策)

監事、監査法人および内部監査室の協力体制については、それぞれ立場や目的は異なるが、共通するところも多く、今後とも引き続き、お互いに監査目的の違いを認識した上で、情報交換等連携・協力を図り、コミュニケーションの向上に努める。

内部監査については、監査レベルの向上に努めながら、毎年計画的に実施していくことにより、約4年の周期で全部局が監査を受けることになる。また、監査の指摘・提言事項については、内部監査室が実施状況をフォロー監査する。これらのことを継続実施することにより、監査目的である経営の効率化および業務の活性化につながる。

事業評価制度についても、これから2005年度事業計画の達成度を費用対効果の面から評価・検証する。引き続き、2006年度以降の事業計画についても、対象事業を拡大して、評価・検証することにより、各事業計画が適時、継続的に検証することが可能となる。

### 【評価項目 16-0-6】 私立大学財政の財務比率

(必須要素) 消費収支計算書関係比率及び貸借対照表関係比率における、各項目の比率の適切性

#### (現状の説明)

経営状況を示す各種比率は、「大学基礎データ表46-1、表46-2」に記載しているとおりである。法人全体としては、医科歯科系を除く大学法人の全国平均（日本私立学校振興・共済事業団「平成16年度版今日の私学財政<大学・短期大学編>」）との比較では、人件費比率は僅かに上回っている。また、教育研究経費比率は約4%高く、逆に管理経費は約4%低くなっている。借入金等利息比率は、借入金返済に伴い減少しており、ほぼ全国平均と同水準である。学生生徒等納付金比率は、前年度より僅かながら減少し、全国平均と同水準となっている。補助金比率、寄付金比率いずれも、学内的には前年度より増加しているが全国平均を下回っている。

財政状態を示す各種の比率は、同様に「大学基礎データ表47」に記載しているとおりである。法人全体としては、医科歯科系を除く大学法人の全国平均（日本私立学校振興・共済事業団「平成16年度版今日の私学財政<大学・短期大学編>」）との比較では、自己資金構成比率は、2000年度以降毎年増加しているが、全国平均より僅かに低くなっている。固定資産構成比率は前年より微増しており、全国平均以上の水準である。流動資産構成比率は、長期有価証券による資産運用へのシフトにより減少し、全国平均より低い水準にある。固定負債構成比率、流動負債構成比率とも前年度に比べ減少しているが、全国平均より僅かに高い水準にある。総負債比率、負債比率についても、長期借入金返済により減少しているが、全国平均よりやや高い水準である。

#### (点検・評価の結果)

財務比率のうち、本学が重視しているのは消費支出比率、教研経費比率、人件費比率等であるが、教研経費比率は30%以上を確保しており目標値をクリアしているが、消費支出比率は90%、人件費比率は52%と、いずれも目標値を下回っている。これらの比率は、学科増設との関連もあり完成年次に向けては一部改善も予想される。

(改善の具体的方策)

個別には人件費比率を50%未満に押さえるため、多様な雇用形態の活用等人件費の抑制を図るための具体案を検討し、実施する。また、現時点での財政見直しにおいては、徐々に減少していく帰属収支比率を将来的には15%確保することを最終目標に、帰属収支差額40億円確保することを当面の目標とする。

方策としては、学部・学科の増設による学生生徒等納付金増、募金活動の見直しによる寄付金増等による増収策、多様な雇用形態の活用による人件費抑制や全学的節約運動による光熱水費削減等により収支バランスを改善する。